



voluntare
red de voluntariado corporativo



Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE



Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación: KPMG, Banco Popular, ABB, Apoena Sustentavel, Westin Hotels, Grupotec, Telefónica, SPB, Endesa, Fundación Repsol, OHL, Iberdrola, Conexión Colombia, EMC, Fideicomiso de Conservación de Puerto Rico, Deloitte.

Diciembre 2013

Coordina: Voluntare



Índice

El grupo de trabajo	5
Introducción al concepto de competencias y teorías sobre su desarrollo .	6
Voluntariado y desarrollo de competencias	7
Desarrollo de competencias a través del voluntariado corporativo	9
Proceso para desarrollar competencias a través del voluntariado	15
Bibliografía	20



“

El objetivo es definir cómo la empresa debe diseñar y ejecutar programas de VC para desarrollar competencias profesionales específicas

El grupo de trabajo

El objetivo de grupo de trabajo es tratar de definir cómo la empresa deberá diseñar y ejecutar programas de Voluntariado Corporativo para desarrollar competencias profesionales específicas, en función de su propio mapa de competencias, así como orientar a las ONG que quieran impulsar el desarrollo de las habilidades de los voluntarios con los que colaboran.

Muchas personas, en su acción como voluntarias, han aprendido, desarrollado o consolidado multitud de habilidades de gran valor para la sociedad, ONG y empresas. La capaci-

dad de sacrificio, la iniciativa, la responsabilidad, el liderazgo en la sociedad, el trabajo en equipo o la capacidad para mantener la calma en situaciones complejas o difíciles, son algunas de las habilidades que encontramos con frecuencia en las personas que optan por el voluntariado.

Lo que no está tan claro es qué competencias y conductas se mejoran realmente mediante el voluntariado, ni cuáles de estas actividades son las que mejor refuerzan esas competencias y conductas.

Sobre Voluntare

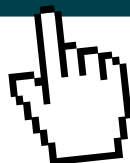
Voluntare es una red que promueve el Voluntariado Corporativo. Aquí encontrarás un espacio participativo donde podrás compartir experiencias e información sobre este tipo de voluntariado. Si te registras podrás participar en las discusiones, dejar tus comentarios, sugerirnos contenido, buscar organizaciones interesadas en el Voluntariado Corporativo y descargar informes.

Voluntare ha sido creada por ocho socios fundadores (Endesa, Forum Empresa, KPMG, Fun-

dación Corresponsables, Fundación CODESPA, Fundación Repsol, Fundación Telefónica y Unilever) y cuenta con el apoyo de 20 empresas y entidades colaboradoras (ATRESMEDIA, Banco Base, CEMEX México, Obra Social de la Caixa, Fundación Cajasol, Iberdrola, PRIAR, Realized Worth, Sigla Comunicación, SPB, Tempe, Universidad de Alcalá, Bankers without Borders, ComunicaRSE, Conexión Colombia, Engage Key Cities, Forética, Fundación Hazlo posible, Techo y la Asociación Trabajo Voluntario de Perú).



www.voluntare.org



Introducción al concepto de competencias y teorías sobre su desarrollo

Antes de entrar a analizar qué competencias se desarrollan y cómo lo hacen, a través del voluntariado, creemos que es importante tratar de explicar algunos conceptos y procedimientos asociados al aprendizaje de adultos y al desarrollo de competencias, para entender cómo, a través del voluntariado se pueden alcanzar determinados objetivos de desarrollo personal y profesional.

Las competencias

Las competencias pretenden resumir aquellos elementos que algunas personas poseen y que les permiten hacer bien su trabajo. Por ello se definen como “aquello que tiene el competente”, es decir, un conjunto de conocimientos, actitudes y aptitudes que se concretan en comportamientos causalmente relacionados con el éxito en un determinado contexto.

Aprendizaje en adultos

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje. Algunos de nosotros aprendemos mirando, otros leyendo contenidos estructurados, hay quien mediante ensayo y error, por sí mismos y también a través de la interacción con el grupo. Este es un principio esencial a tener en cuenta a la hora de diseñar oportunidades de creación de equipo y aprendizaje relacionadas con el voluntariado.

Así, para que haya un aprendizaje efectivo, idealmente deberíamos pasar por un proceso que incluye cuatro etapas. Kolb (1984) esquematiza este proceso por medio de un modelo en forma de rueda llamado “ciclo del aprendizaje”.

Básicamente, las cuatro etapas del ciclo serían:

1. Hacemos algo nosotros mismos, con lo que conseguimos tener una experiencia concreta.
2. A continuación, reflexionamos sobre esa experiencia, estableciendo una conexión entre lo que hemos hecho y los resultados que hemos obtenido (a esta etapa se le denomina observación reflexiva).
3. A través de nuestras reflexiones obtenemos una serie de conclusiones con capacidad generalizadora, es decir, son principios generales referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que las experimentadas en primera persona.
4. Por último, ponemos en práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar nuestras acciones futuras en situaciones diferentes a las experimentadas, pero con paralelismos que nos permiten aplicar la generalización aprendida (etapa de experimentación activa).

Por tanto, según esta teoría del aprendizaje vivencial, el aprendizaje comienza con una experiencia inmediata y concreta que sirve de base para la observación y la reflexión.

Este punto de partida nos permite entender cómo es posible desarrollar determinada competencias y habilidades de una forma muy especial, a través del voluntariado.



Voluntariado y desarrollo de competencias

En un estudio llevado a cabo por Corporate Citizenship para el Ayuntamiento de Londres ("Volunteering, the Bussiense Case"), en el que se analizaba la experiencia de 546 voluntarios corporativos en cuanto a su desarrollo de competencias, destacaban varios factores del voluntariado que influyen en gran medida en el desarrollo de competencias:

- **Estar expuesto a un nuevo entorno:** Muchas de las personas voluntarias que participaron en el estudio destacaban este aspecto. Se trata de desarrollarse como persona y profesional en entornos diferentes a los que se está habituado, además de establecer relaciones con personas muy diversas y diferentes de las que habitualmente conocen.
- **Tener la oportunidad de interactuar con un amplio tipo de personas:** Éste es un elemento clave, especialmente a la hora de mejorar habilidades relacionadas con la comunicación, la escucha activa o la flexibilidad.

- **Solicitarle que asuma un rol de liderazgo:** Para algunos voluntarios, su experiencia de voluntariado les ha permitido participar actuando como líderes por primera vez o actuar como líderes en entornos muy diversos.
- **Desarrollar actividades que promueven la empatía y el entendimiento mutuo:** La necesidad de relacionarse con personas muy diversas en circunstancias poco habituales supone un reto para los voluntarios, por lo que se ven obligados a desarrollar su capacidad de ser empáticos y de lograr alcanzar un entendimiento en circunstancias complejas.

El voluntariado supone un reto que genera un fuerte impulso a los procesos de desarrollo profesional. Aquellas competencias y habilidades alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona son más fácilmente asimilables y parecen ser más transferibles en el entorno laboral.

En definitiva, el desarrollo profesional comporta crecimiento personal y las personas crecen cuando:

- Las circunstancias les obligan a innovar, a hacer algo diferente para alcanzar un objetivo.
- Se tienen que manejar en nuevos entornos (fuera de su zona de confort) con cambios inesperados.
- Sus habilidades existentes se ponen a prueba y deben adaptarse a condiciones no familiares.
- Fracasan.

Pero no hay que perder de vista que el mejor aprendizaje resultará de las oportunidades estructuradas conscientemente, que incluyan una preparación adecuada, tareas relevantes y tiempo para la reflexión. No se van a alcanzar de terminados objetivos de desarrollo personal y profesional de forma totalmente espontánea; lo adecuado sería planificar.

Pero de nuevo, para alcanzar los objetivos deseados, es necesario tener en cuenta una serie de factores clave que ayudan a desarrollar competencias y habilidades a través del Voluntariado, como:

- » Responsabilidad: los voluntarios, en su nuevo rol, deben asumir una posición de liderazgo, con unos objetivos claros y medibles.
- » Comunicación: los voluntarios deben interactuar con todo tipo de personas en diversos niveles de autoridad.
- » Creatividad: para ser capaces de afrontar las diversas situaciones a las que se van a enfrentar y resolverlas satisfactoriamente.
- » Un enfoque de continuidad en los proyectos, que aporte solidez y credibilidad a los mismos.
- » Evitar formas de actuar basadas en el hecho de pensar que los voluntarios tienen la razón y saben lo que está bien o mal por estar más formados o preparados.



Comentarios surgidos en los webinars

- » “Creo que es más rápido aprender mediante vivencias que escuchando y asimilando contenidos”
- » “Enfrentarte a un entorno diferente y desconocido deja más huella que aprender en tu ámbito de confort”
- » “En todo caso, ambos modos de aprender son complementarios pero no sustitutivos”
- » “Lo fundamental es que al ser voluntario, ya hay mucho ganado a la hora de estar abierto a aprender cosas nuevas”
- » “El carácter voluntario de por sí, muestra una iniciativa que aporta un valor especial a todo lo que se desarrolla”
- » “El voluntariado debería estar alineado a otros modos de aprender para que su impacto, en cuanto al desarrollo de competencias, sea el mayor”
- » “Son claves las vivencias nítidas a la hora de aplicar unas competencias que se tienen”
- » “El voluntariado permite reforzar comportamientos que luego son muy útiles en el mundo de la empresa”

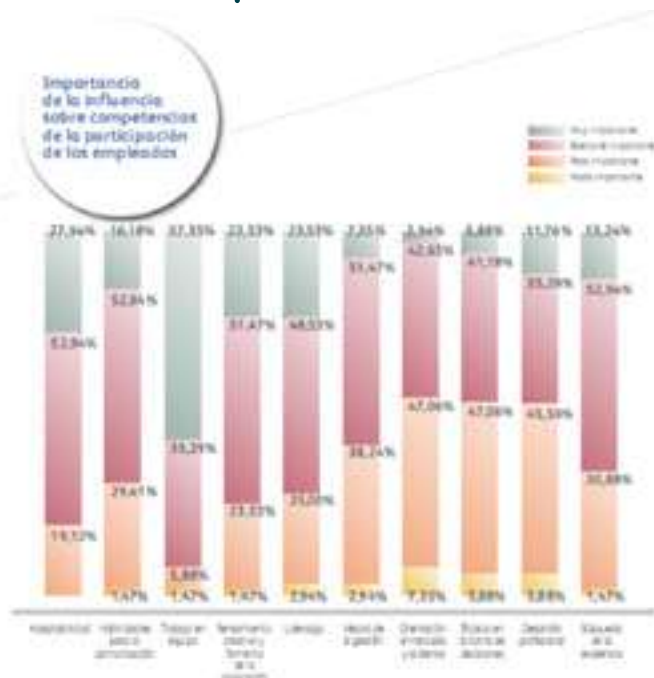
Desarrollo de competencias a través del voluntariado corporativo

Numerosos estudios demuestran que el desarrollo de estas fórmulas de implicación de los empleados generan múltiples beneficios a las compañías, pero no todo vale ni todo aporta. Es clave apostar por el voluntariado corporativo, pero hacerlo de forma estratégica.

Algunos informes que refuerzan esta tesis:

- Según Gallup Consulting aquellas empresas con altos niveles de involucración de sus empleados logran un aumento significativo de su performance financiero. En este estudio se afirma que en aquellas empresas con mayor porcentaje de empleados voluntarios, su rentabilidad se incrementaba un 16%. No solo eso: la productividad crecía en un 18%.
- En España, según el estudio "Voluntariado Corporativo en España, 2010" del Club de Excelencia en Sostenibilidad, a la hora de valorar la influencia o no del Voluntariado Corporativo sobre las competencias y habilidades de los empleados, los directivos de las empresas consultadas destacan como muy importante o bastante importante sobre todo la del trabajo en equipo (92.91%), adaptabilidad (80.88%) y desarrollo creativo y capacidad de innovación (75%).

Durante el 2011 y 2012 Volutare, con el apoyo de Iberdrola, desarrolló un estudio para tratar de identificar en qué competencias y en qué conductas han mejorado en el ámbito profesional aquellas personas que han participado en actividades de Voluntariado Corporativo diversas. En este estudio, en el que han participado empresas como Iberdrola, Unilever, NH Hoteles, Tempe (Inditex), Grupo Vips, Barclays, SPB, Prosegur, Grupo Antena 3, KPMG, entre otras, se consultó a más de 600 empleados voluntarios y no voluntarios, con la verificación de los datos por parte de sus superiores, llegándose a algunas conclusiones interesantes como:



Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010. Fundación Adecco y Club de Excelencia en Sostenibilidad

1. Las valoraciones del grupo de voluntarios son, en todas las conductas asociadas a competencias profesionales, mayores a la de los no voluntarios.
2. Todas las competencias tienen conductas en las que su puntuación es significativamente (en términos estadísticos) mayor en voluntarios que en no voluntarios.
3. Los encuestados voluntarios presentan más proactividad e implicación que los no voluntarios.
4. Dentro del grupo de los voluntarios, los que realizan actividades relacionadas con su profesión, como por ejemplo apoyo profesional a ONG, formación relacionada con el trabajo, tienen una media en proactividad mayor que el resto de voluntarios.
5. Se observaba también que a más horas de voluntariado, mayor adaptación a nuevas situaciones y equipos de trabajo (flexibilidad), así como anteposición de los intereses comunes a sus propios intereses u objetivos individuales (trabajo en equipo).



Comentarios surgidos en los webinars

- » “En general, estos resultados no sorprenden a nadie; lo importante es que permite apoyar con datos lo que todos estamos percibiendo entre nuestros voluntarios, y tener argumentos de peso frente a la alta dirección de la empresa”
- » “La competencia la tienes pero con el voluntariado la mejoras mucho”
- » “El voluntariado puede ayudar mucho a desarrollar todavía más competencias que ya tienes e, incluso, a desarrollar otras que no tienes aflozadas todavía”
- » “Es cierto que los voluntarios tienen ciertas características pero el voluntariado no deja a nadie indiferente, a todos nos impacta en mayor o menor manera. Es un círculo virtuoso a través del cual se puede sacar el potencial que todos llevamos dentro. Tenemos que tratar de atraer a la mayor cantidad de empleados a ese círculo virtuoso”
- » “Creo que debemos alinear lo que podemos aportar como voluntarios (por el trabajo que realizamos) con lo que la ONG busca para profundizar en ese Win Win”
- » “En muchas ocasiones te sorprende quienes se apuntan de voluntarios y de la cantidad de cosas diferentes que saben hacer tus compañeros”

En otro estudio del que ya hemos hablado, Volunteering –The Business Case, la mayoría de participantes en el estudio afirmaban que el voluntariado había ayudado a desarrollar sus competencias a lo largo de diversas áreas relevantes para el negocio de sus empresas.

Estamos hablando de:

- Habilidades de comunicación, incluyendo la capacidad de comunicar claramente y con precisión con un amplio tipo de personas, así como su capacidad de desarrollar escucha activa.
- Habilidad para ayudar a otros, establecer estrategias para alcanzar objetivos, así como la capacidad de enseñar y trasladar conocimientos a otros.
- Capacidad de adaptación y habilidad de ser efectivo en diferentes entornos con diversas tareas, responsabilidades y personas.
- Capacidad de incluir, de negociación, de persuasión, de resolución de conflictos y de alcanzar soluciones consensuadas.

Estas evidencias venían además corroboradas por la opinión de los directivos directamente relacionados con estos empleados, ya que se tenía en cuenta tanto a los voluntarios como a sus jefes.

Los investigadores afirman que existía una variable que ejerce una influencia positiva en el proceso de desarrollo de habilidades. En aquellas empresas que cuentan de manera específica con programas de desarrollo de competencias a través del Voluntariado Corporativo, sus empleados muestran un nivel de desarrollo competencial mayor que en aquellas otras que no lo tienen consolidado como tal. Por tanto, parece existir una relación positiva en el proceso de desarrollo de habilidades y competencias a través del Voluntariado Corporativo en aquellas empresas con un vínculo claro y evidente entre voluntariado y desarrollo profesional de sus empleados.

Lo que parece evidente es que la naturaleza experimental del aprendizaje logrado por los voluntarios hace que éste sea mucho más valioso en el proceso de desarrollo de competencias y lo pone en franca ventaja frente a otro tipo de fórmulas de desarrollo competencial. El voluntariado exige a los empleados ubicarse

fuera de su entorno habitual de trabajo y establecer relaciones con personas que suelen tener una manera de ver el mundo muy distinta y, con quienes no están habituados a interlocutar. Ese movimiento fuera del área de confort es una manera extremadamente útil tanto para el desarrollo de competencias como para poder aplicarlas luego en el entorno de trabajo.

Si nos aseguramos de que la actividad de Voluntariado Corporativo esté relacionada con el trabajo, el impacto sobre los voluntarios, empleadores y beneficiarios será mayor, tal y cómo también refleja el análisis estadístico llevado a cabo por Voluntare que veíamos en apartados anteriores. Aquellas personas voluntarias cuya actividad de voluntariado estaba relacionada con su día a día en el trabajo, mostraban un nivel de desarrollo mayor a la del resto de voluntarios en determinadas competencias.

En todo caso, como ya se ha anotado en varias ocasiones, para lograr realmente los resultados pretendidos, es necesario tratar el voluntariado con el mismo nivel de profesionalidad y dedicación que cualquier otra área de la empresa.

Para los directivos jóvenes o mandos intermedios con proyección en la empresa, el Voluntariado Corporativo puede ofrecer oportunidades para desarrollar determinadas habilidades de liderazgo intangibles como es la persuasión o la mediación, además de poder poner en práctica muchos de los conocimientos teóricos que han aprendido en escuelas de negocio.

Kenn Allen en su libro "La Gran Carpa", propone una serie de consejos para potenciar el aprendizaje personal a través del voluntariado:

- Mantener siempre como opcional, no obligatoria, la participación en el voluntariado organizado por la empresa con fines de desarrollo de competencias.
- Crear herramientas que ayuden a los trabajadores a identificar su necesidad de aprendizaje y encontrar oportunidades de voluntariado que contribuyan a satisfacerlas.
- Alentar a los empleados a registrar las experiencias de voluntariado y el desarrollo de habilidades como forma de potenciar los currículos internos.
- Hacer que la experiencia forme parte de los registros formales de los empleados y de los currículos internos.

Competencias y habilidades identificadas

- » Analizar y resolver problemas
- » Iniciativa y autonomía
- » Capacidad de aprendizaje
- » Optimismo y entusiasmo
- » Flexibilidad
- » Creatividad
- » Visión a largo plazo
- » Innovación
- » Visión Global
- » Adaptación al cambio
- » Asertividad
- » Escucha activa
- » Empatía
- » Compromiso
- » Capacidad para liderar iniciativas
- » Organización y planificación
- » Fiabilidad técnica y personal
- » Comunicación interpersonal
- » Trabajo en equipo
- » Diplomacia y "saber estar"
- » Capacidad de negociación

- Establecer alianzas con aquellos grupos de la comunidad que están dispuestos a apoyar el aprendizaje de los voluntarios. No es habitual encontrar a organizaciones del tercer sector con las que, de entrada, se puedan desarrollar este tipo de proyectos, por lo que será necesario trabajar con ellas en el diseño de las acciones. En este proceso, la empresa debe contar con presupuesto para cubrir los costes en los que la organización pueda incurrir.
- Crear oportunidades de aprendizaje alrededor de programas que supongan una diferencia real para las comunidades.
- Equilibrar las actividades grupales con oportunidades para la participación individual: diferentes personas responderán a diferentes opciones.



Para las empresas que quieren aprovechar la oportunidad que el voluntariado les proporciona para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, es recomendable que esos resultados esperados se diseñen de antemano y de forma intencionada en los esfuerzos de voluntariado, sin perder nunca de vista el foco del efecto sobre la comunidad.

Por último, destacar una serie de ideas clave para aumentar el impacto del Voluntariado Corporativo en el desarrollo de competencias:

- Establecer un compromiso con el aprendizaje. Identifiquemos cambios en la política y en las prácticas que pueden ser necesarios para que esos planes se hagan realidad.
- Comprometer recursos para estimular y gestionar el aprendizaje.
- La mejora de las competencias se produce cuando los voluntarios tienen la posibilidad de reflexionar juntos sobre su experiencia. La gente que identifica sus necesidades de aprendizaje y encuentra deliberadamente oportunidades de voluntariado que ayudan a llenar esas necesidades gana mucho más.
- Reconocer los resultados. Si bien el aprendizaje o el desarrollo de nuevas

habilidades tienen un valor inherente, es esencial, en el contexto del lugar de trabajo, que haya un cierto reconocimiento de los resultados para que exista una memoria formal de los logros de los empleados, institucionalizándose de este modo la vinculación entre voluntariado y desarrollo profesional.

Según los datos de la publicación “Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience”, estar en contacto directo con situaciones relacionadas con la pobreza transforma profundamente el estilo de gestión de los líderes y mejora sustancialmente sus habilidades para el liderazgo una vez regresan a su país. Ulysses es un programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de la consultora internacional PWC cuyo objetivo, en cuanto al desarrollo de competencias, es lograr disponer de líderes que asuman roles de liderazgo en un escenario global.

Para el estudio del programa Ulysses, los investigadores han hecho entrevistas cualitativas y cuantitativas antes y después de sus viajes, con parámetros científicos para observar los cambios en los conocimientos, valores y actitudes a nivel profesional y personal de los directivos que han participado.



Los resultados sugieren que los programas de desarrollo de habilidades a través de Voluntariado Internacional (que suponen una profunda inmersión cultural, social y laboral con las comunidades beneficiarias) ayudan a los directivos a alcanzar esa competencia de liderazgo global.

Una amplia mayoría de los voluntarios del programa afirma que la experiencia les ha ayudado a ampliar sus horizontes, entenderse mejor a sí mismos, adaptarse a una nueva cultura, aprender más sobre cómo percibir el mundo a través los ojos de otras personas que son muy diferentes y a trabajar de manera eficiente con un amplio abanico de grupos de interés, elementos fundamentales para un liderazgo responsable en este nuevo escenario global.

En general, cuando los empleados voluntarios que han participado en este tipo de programas regresan a sus hogares, han tenido que desarrollar al máximo su flexibilidad, innovación y creatividad para afrontar todo tipo de procesos de trabajo, culturas, lenguas... Todo esto les permite ser conscientes de su capacidad emprendedora y presentan muchas menos resistencias al cambio. En definitiva, han visto cómo afloran nuevas características personales y profesionales en un entorno totalmente nuevo, por lo que se van a asentar de una forma muy sólida.



Comentarios surgidos en los webinars

- » “Es muy importante adecuar al voluntariado la acción de voluntariado para que sea beneficiosa para todos”
- » “Observando cómo se desarrolla un voluntariado y cómo participan los voluntarios, disponemos de pistas suficientes para luego profundizar en las competencias”
- » “A pesar de que los voluntarios perciben la relación entre el voluntariado y el desarrollo de competencias, cuando son estimulados a hacer esa relación, se dedican más a las actividades que más potencian esas competencias”
- » “Las ONG necesitan saber las intenciones de desarrollo de competencias de las empresas para que puedan pensar en formas en maneras de buscar buenas soluciones para las dos partes. Tiene que haber un reto común para que los proyectos logren tener éxito”
- » “En KPMG informan a los empleados en cada actividad de voluntariado qué competencia profesional va a poder desarrollar de forma específica”

”

Comentarios surgidos en los webinars

- » “Las empresas y ONG deberían manejar un catálogo común de competencias necesarias para una acción voluntaria y competencias que se pueden desarrollar a través de esa acción para lograr el mayor impacto. Es necesario hablar un idioma común”
- » “Las actividades grupales, en las que no se predefine quién es el líder, pueden permitir observar quien tiene una capacidad de liderazgo natural”
- » Banco Popular compartió su proyecto “Avanza”, un proyecto que perseguía identificar líderes en sus equipos. En ese proyecto, el voluntariado jugó un papel relevante a la hora de promover determinadas capacidades e identificar ese potencial entre los empleados.
- » “El tiempo mínimo de la actividad es un tema relevante. No podemos pretender que en una mañana alguien logre desarrollar milagrosamente sus competencias”
- » “Hay muchos programas de voluntariado que nacen sin objetivos definidos, aunque es algo importante”
- » “Entre las empresas que sí tienen definidos objetivos de su voluntariado, tampoco suele ser frecuente que entre estos objetivos esté el de desarrollo de competencias, por lo que se están perdiendo oportunidades”
- » “Los objetivos deben estar alineados con la misión y valores de la empresa. El voluntariado es una herramienta muy potente de transmitir unos valores a toda la organización”



Proceso para desarrollar competencias a través del voluntariado corporativo

En una segunda fase, el Grupo de Trabajo se centró en el proceso que habría que seguir para potenciar el desarrollo de competencias, poniendo el acento en cuatro competencias de forma particular: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo y Flexibilidad.

FASES:

1. Alineamiento con la estrategia y valores de la compañía:

Las competencias elegidas deben estar alineadas con los valores de la compañía, de tal manera que el fortalecimiento de las mismas esté vinculado a una mejora en el desarrollo profesional del voluntario en la organización a la que pertenece.

2. Definición clara y precisa de cada una de las competencias que vayamos a evaluar:

Definir y nivelar cada una de las competencias, identificando comportamientos concretos y observables de cada una estableciendo que nivel debe tener en dicha competencia una persona en función del puesto que ocupa. Posteriormente veremos algunas definiciones de las competencias seleccionadas (del proyecto de validación de competencias en voluntarios con experiencia), que deben ser adaptadas al diccionario de competencias de cada empresa.

3. Planificación y diseño de programas de VC que permitan el desarrollo de las competencias seleccionadas

- » Definir los objetivos del programa: objetivos de aprendizaje y de acción social.
- » Diseñar las actividades que serán propuestas a los voluntarios y que deben ser pensadas considerando el objetivo de desarrollar determinadas competencias, (basándonos en los comportamientos específicos descritos en la competencia), identificando hitos e indicadores concretos que permitan marcar las claves de ese desarrollo y posterior evaluación.

- » Las formas de comunicar adecuadamente el objetivo de desarrollo de competencias (y los otros que el programa tenga) a los empleados y a sus gestores.
- » Cuantificar las horas necesarias de la actividad para asegurar un mínimo de aprendizaje de esa competencia. No podré adquirir esa habilidad si no la aplico durante un tiempo prudencial y de forma continuada ¿pueden adquirir competencias de acciones de voluntariado esporádicas?

4. Identificar ONG con las que desarrollar estos programas:

Es muy importante ser transparentes respecto a los objetivos que tenemos en nuestro programa. Es de gran utilidad dedicar recursos para formarlas y que tengan más capacidad de ayudar a lograr nuestros objetivos.

5. Campaña de comunicación interna:

Dado que se trata de voluntariado, la participación ha de ser necesariamente voluntaria. Por ello, es muy importante incluir en la comunicación la información relativa al desarrollo competencial vinculado a la participación. Debemos dar a conocer a los voluntarios los objetivos que se persiguen con el voluntariado y las competencias que pretendemos desarrollar y fortalecer con el mismo.

Voluntarios y las ONG deben tener perfectamente claro cuáles son los objetivos del voluntariado, conociendo también qué "gana" el voluntario, qué gana la empresa y que gana la ONG. Una vez clarificados los objetivos, deberíamos dejar patentes las relaciones entre competencias y actividades propuestas en el voluntariado.

6. Selección y formación de voluntarios:

Si conocemos las necesidades de desarrollo de nuestros empleados, podemos ofrecer una actividad de voluntariado concreta a un grupo de empleados específicos o

bien, podemos abrir la actividad a todos los empleados voluntarios, si consideramos que es positivo para cualquier empleado desarrollar esa capacidad. En todo caso, será necesario formar a los voluntarios. Para que esa formación sea lo más completa posible, es necesario que se lleve a cabo en dos niveles:

- * **FORMACIÓN ESPECÍFICA:** los voluntarios deben conocer las características de los beneficiarios con los que van a colaborar, las motivaciones y objetivos de la acción, qué se espera de ellos, como interactuar con estas personas,....
- * **DESARROLLO DE FORTALEZAS:** esta parte de la preparación de los voluntarios corporativos ha estado siempre más olvidada y ha provocado en ocasiones que estas personas se enfrenten a situaciones complejas que les ha supuesto una verdadera carga a ellos y ha evitado lograr el objetivo pretendido con los beneficiarios: resiliencia, comunicación, autoconfianza, autocontrol,...

Es importante también tener en cuenta las necesidades de entrenamiento para los gestores de los programas de voluntariado, para que puedan comprender qué tipo de beneficios el programa puede generar, que tipo de competencias sus empleados llegan a desarrollar, cómo se mide esta evolución,...

- 7. Evaluación:** Comprobar hasta qué punto ha sido efectivo el programa quizás el punto más complicado porque, teniendo en cuenta que el voluntariado no está jerarquizado, ni muchas veces excesivamente supervisado... ¿cómo demostrar lo que hemos aprendido? De cara a una empresa, ¿cómo documentar que esa habilidad se ha obtenido, para que el voluntariado no sea una actividad de "segunda" en el desarrollo de habilidades frente a otros métodos más "tradicionales"? Esta valoración daría a la empresa la consiguiente garantía de haber obtenido un mínimo de competencias en el proceso.

Distinguimos dos momentos en la evaluación:

ANTES DE LA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO: Si no tenemos implantando un sistema de evaluación por competencias, se realizaría un taller de evaluación competencial que nos permita tener una medida mucho más exacta del nivel de partida del empleado en esa competencia y que nos permita, por tanto, medir el nivel posteriormente alcanzado, así como la conveniencia de realizar un plan de desarrollo individual para esa competencia.

Si tenemos incorporado un sistema de medición de competencias, tomaremos como punto de partida la última evaluación realizada (en el caso de que se realice anualmente).

Dependiendo del tipo de evaluación con la trabajemos contaremos con datos de:

- Autoevaluación
- Autoevaluación y evaluación del responsable directo
- Autoevaluación, evaluación responsable directo, evaluación de todo el equipo implicado (evaluación 360).

DESPUÉS DE LA ACCIÓN:

Una vez realizada la acción de voluntariado y siempre que esta cumpla unos mínimos de duración, realizaremos una segunda medición que nos va a servir para comparar el grado de avance tras el voluntariado.

Incorporamos una evaluación del equipo de voluntariado con que el voluntario ha desarrollado la acción y por último comparamos estas mediciones con las obtenidas anteriormente. Sería interesante que también un responsable de la ONG que haya seguido las acciones de voluntariado y que haya estado implicado en las mismas evaluara a cada uno de los voluntarios en base a las competencias señaladas. Para ello, sería necesario formar a estas ONG (posible compensación económica).



8. Comunicación: Una vez analizados los resultados, daremos cumplida cuenta de los mismos tanto al voluntario como a su responsable directo. Dentro de este proceso de comunicación, se confeccionará un informe para la alta dirección con el resultado de todos los voluntarios participantes.

Las formas de reconocimiento que serán aplicadas se deben relacionar a las evidencias de desarrollo de competencias deseadas (además de otras formas de reconocimiento), incorporándolo a ser posible en el CV interno de los empleados.

A continuación, vamos a centrarnos en las cuatro competencias seleccionadas por el grupo. Definiremos cómo entendemos esas competencias, cuáles son las experiencias significativas que acompañan a esas definiciones, así como algunos ejemplos sobre cómo actúa alguien que tiene esa competencia. Se tratan de definiciones generales, por lo que cada empresa deberá adaptarlo a su mapa de competencias y su propia realidad.

Si somos capaces de diseñar una actividad de voluntariado con una o varias de las características de los patrones dados de actividad y conducta, soy capaz de cuantificarlas y finalmente soy capaz de comprobar si se han asentado y traducido en hechos concretos (todo esto encuadrado en un marco de tiempo suficiente y razonable), seré capaz de conectar las nuevas competencias adquiridas con la labor de voluntariado corporativo.

COMPETENCIA	Definición	Experiencias significativas	Qué hace alguien con esta competencia (ejemplos)
Comunicación interpersonal	<p>Una persona con esta competencia sabe relacionarse con los demás, gestionando sus propias emociones y siendo consciente de las emociones de los demás, y cómo éstas influyen en las situaciones.</p> <p>Asimismo, logra comunicarse con los demás, expresando sus pensamientos con claridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Situaciones de trabajar en equipo » Situaciones que exigen procesos de comunicación intensivos » Situaciones en las que la persona ha tenido que comunicarse con un grupo (especialmente si son beneficiarios con los que no está habituado a comunicarse) » Relacionarse con otros grupos y áreas, trasladar acciones y normas, capacidad de escucha 	<ul style="list-style-type: none"> » Sabe escuchar a los demás y ponerse en el lugar de otros » Comunica sus ideas cuando es necesario, utilizando las palabras adecuadas para cada situación e interlocutor. » Cuando es necesario, defiende su opinión o su posición con la necesaria firmeza. » Sabe cómo "decir que no" y hacerlo de forma que los demás no se sientan ofendidos. » Sabe mostrarse persuasivo e influir en las opiniones de los demás
Trabajo en equipo	<p>Trabajar en equipo supone saber aclimatar el propio ritmo de trabajo al de otras personas, identificando los objetivos comunes, y estableciendo relaciones productivas con otras personas para alcanzar los objetivos comunes propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Participación en equipos de proyectos o de tareas. » Participación en actividades deportivas de equipo. » Actividades colaborativas y asociativas (sociales, culturales, etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> » Se integra en equipos de trabajo » Comparte información con el resto del equipo » Ajusta su ritmo de trabajo al de otras personas » Comparte el éxito de los logros con otras personas. » Antepone los intereses comunes a sus propios intereses u objetivos individuales » Ayuda a resolver los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo » Acepta a personas con estilos personales distintos a los suyos, y aprovecha el potencial de la diversidad.

COMPETENCIA	Definición	Experiencias significativas	Qué hace alguien con esta competencia (ejemplos)
Flexibilidad	<p>Las personas flexibles aceptan con prontitud el cambio, las nuevas personas e ideas y las sugerencias para introducir modificaciones en los procesos, procedimientos o métodos de trabajo establecidos, provengan de donde provengan.</p> <p>Se muestran receptivas a las ideas de los demás, y aceptan las críticas con espíritu constructivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Situaciones de cambio de actividad » Cambios de Organización » Procesos de mejora o cambio organizativos » Cambios de equipo y de personas » Experiencias de voluntariado en entornos sociales y culturales diferentes. » Trabajo en equipos con diversidad de género, origen étnico, cultura, religión, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> » Está abierta a los cambios, a las situaciones imprevistas y reasignación de funciones. » Se adapta a nuevas situaciones y equipos de trabajo. » Acepta las ideas y sugerencias de otros » Provoca cambios a su alrededor.
Capacidad de liderar iniciativas	<p>Ser líder no significa únicamente dirigir a otros, sino también hacerse responsable de las funciones, tomar la iniciativa para resolver problemas y asumir la coordinación del trabajo propio y del de otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Situaciones en las que la persona ha asumido un papel protagonista » Situaciones en las que se asume el liderazgo de un equipo, de una función o de alcanzar un resultado determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> » Asume la iniciativa cuando la situación lo requiere » Asume tareas o funciones que sean necesarias aunque no le correspondan » Mantiene una automotivación elevada » Les gusta el reto y se retan a sí mismas y a los demás para hacer las cosas bien » Puede coordinar el trabajo de otros

Bibliografía

- Allen, K. (2012). La Gran Carpa: Voluntariado Corporativo en la era Global. Fundación Telefónica. Ed. Ariel
- Comisión Europea. (2011). COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES: Comunicación sobre políticas de la UE y voluntariado: Reconocimiento y fomento de actividades voluntarias transfronterizas en la UE.
- Cook, P. y Jackson, N. (2006). Valuing Volunteering; London: Chartered Management Institute
- Ducher, A., Hayes, C., Wolz, J. (2012). International Corporate Volunteerism: Measuring Value. George Washington University Capstone
- Fee, A., Gray, S. J. (2007). Climb High, Sleep Low: The Unique Learning Environments of International Volunteer Placements. University of Sydney
- Hills, G., Mahmud, A. (2007). Volunteering for Impact Best Practices in International Corporate Volunteering. FSG Social Impact Advisors.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009) Q12. Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup Consulting
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Machin, J. (2008). The impact of returned international volunteers on the UK: a scoping review. Institute for Volunteering Research
- Nicola M. Pless, N. M., Maak, T. (2011): Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. Academy of Management Learning & Education, 2011, Vol. 10, No. 2, 237-260.
- Voluntariado Corporativo en España (2010). Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Voluntare (2012). Desarrollo de competencias y Voluntariado corporativo: Análisis estadístico. www.voluntare.org
- Volunteering, the Bussienss Case (2010). Corporate Citizenship.



